

## رسمیت سازمان تابعی از اجرای سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO9001 : 2008

الهام عسکری چترودی<sup>۱</sup>، مسعود پورکیانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد، واحد کرمان

<sup>۲</sup> عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، گروه مدیریت

نام نویسنده مسئول:

الهام عسکری چترودی

### چکیده

سازمان پدیده ای اجتماعی به شمار می آید که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند. سازمان موفق سازمانی است که دارای ساختار صحیح باشد. ساختار سازمانی یکی از اجزاء سازمان است که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است. در این تحقیق با بررسی ساختار سازمانی و ابعاد آن (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) به بررسی رابطه بین بعد رسمیت بر میزان اجرای سیستم مدیریت کیفیت از سوی مدیران و کارکنان پرداخته ایم. نتایج تحلیل داده های بدست آمده از ۳۱۰ نفر از مدیران و کارکنان سازمانهای صنعت آب و برق شهرستان کرمان نشان داد که بعد رسمیت در مقایسه با سایر ابعاد ساختار سازمانی، رابطه ی مستقیم معنی داری با اجرای سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO 9001:2008 در سازمان داشته و به نوعی با افزایش رسمیت در سازمانهایی که از این سیستم استفاده میکنند به نسبت سایر سازمانها کمتر با چالش مواجه می شوند و سازمانها نیز بهبود پیدا می کنند. **واژگان کلیدی:** ساختار سازمانی- رسمیت- پیچیدگی- تمرکز- سیستم مدیریت کیفیت.

**مقدمه**

بررسی سازمان های توسعه یافته حاکی از این واقعیت است که به منظور ایجاد بسترهای رشد اقتصادی و اجتماعی و ارتقاء سطح آگاهی و رفتاری کارمندان، استاندارد سازی و وضع قوانین و مقررات و نظارت بر اجرای صحیح آنها همواره از اولویت برخوردار بوده است. امروزه رعایت این استانداردها از آن چنان اهمیتی برخوردار است که اکثر کشورهای اروپایی کسب گواهینامه های مربوط به آن را شرط اولیه ی داد و ستدهای خویش اعلام کرده اند و این در حالی است که موج بکارگیری این استانداردها بسیاری از کشورها را فرا گرفته است. همگام با جهانی شدن و در هم شکسته شدن مرزهای جغرافیایی در مناسبات اقتصادی و بازرگانی، پایداری و توسعه سازمانها بیش از پیش به عواملی نظیر نوآوری در محصول و ارائه خدمات به مشتری و ارباب رجوع وابسته می شود و این امر ضرورتهای جدیدی را برای سازمانها ایجاد می کند. از جمله این ضرورتها جدید تاکید و توجه در فرآورده های (کالاها یا خدمات) است که استانداردهای مدیریت کیفیت با هدف تامین آن شکل گرفته است. هدف از پیاده سازی ایزو ۹۰۰۱: به وجود آوردن الگویی بین المللی برای پیاده سازی و استقرار سیستمهای مدیریت و تضمین کیفیت بوده و سیستمهای مدیریت کیفیت به منظور ثبات سطح کیفیت تعریف شده و بهبود کیفیت از طریق اصلاح فرآیندها، در سازمان پیاده سازی میشود و در نهایت منجر به حمایت از تولیدکننده و مصرف کننده میشود (رضایی و ملکی، ۱۳۸۹، ص ۱۱).

از طرفی دیگر عصر تولید آنچه سازمان می خواهد گذشته؛ و مشتری مداری و تولید آنچه او می خواهد، فرارسیده است. این مشتری است که نوع محصول و خدمت را تعیین می کند نه سازمان. به همین خاطر سازمان ها برای این که به خواست مشتریان در سریع ترین زمان ممکن جواب بدهند، در ساختار خود تجدید نظر کرده و بیشترین اختیار و مسئولیت را به رده هایی از سازمان داده اند که تماس مستقیم با مشتری دارند. هر واحد در این سازمان ها جوابگوی خواسته های مشتریانند و در برابر عملکرد سازمان، مسئول بوده و از قدرت تصمیم گیری بالایی برخوردارند (کسرایی و علیرحیمی، ۱۳۸۸، ص ۶۶).

سازمان های اجتماعی و گسترش روز افزون آنها، از ویژگی های بارز تمدن بشری است؛ به طوری که با توجه به عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگی ها و نیازهای خاص جوامع مختلف. همه روزه انواع سازمان های اجتماعی ظهور و گسترش می یابد و بر تعدادشان افزوده می شود (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۲۷۷). اما واقعیت این است که بسیاری از سازمان ها در سالیان اخیر، حرکت خود به سوی کیفیت را به استقرار نظام و سیستم مدیریت کیفیت بر اساس ISO 9001 و مدل های مشابه معطوف کرده اند. سیستمهای مدیریتی بعنوان راهکاری برای ایجاد انسجام و هماهنگی بیشتر بین سیستمهای مختلف موجود، مطرح شدند. سیستمهایی نظیر سیستمهای مدیریت تولید، مدیریت عملیات، مدیریت آموزش و ... از جمله این رویکردهای مدیریتی به مساله سیستمها هستند. با بکارگیری این رویکردهای مدیریتی و بعد از پیدایش رقابتهای گسترده در سطح بین المللی در زمینه کسب و کار سعی در استفاده از فنون و تکنیکهای اثربخش برای افزایش توان رقابتی بالا گرفت. تدوین و توسعه «استانداردهای بین المللی» بخصوص توسط سازمان بین المللی استاندارد در این زمینه بسیار مورد توجه قرار گرفت. به منظور بالاتر بردن کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده در سازمان ها، عوامل ساختار سازمانی (رسمیت، پیچیدگی، تمرکز) از عواملی هستند که می تواند در توانمندسازی کارکنان سازمان موثر واقع شود (شریف زاده و ذبیحی، ۱۳۹۲، ص ۴۸).

**۱- ادبیات تحقیق****۱-۱- ساختار سازمانی**

ساختار سازمانی از دید دکتر رضائیان چنین تعریف شده است. "عبارت از سیستم روابطی است که بطور غیر رسمی شکل گرفته و به طور رسمی تصویب شده، و حاکم بر فعالیت های افرادی است که برای کسب اهداف مشترک به هم وابسته اند." (رضائیان، ۱۳۹۲، ص ۲۷۶). همچنین رابینز ساختار سازمانی را چنین تعریف کرده است: "یکی از اجزاء سازمان است که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است." (رابینز، ۱۳۹۰، ص ۲۲).

ساختار نشان دهنده ی کسانی است که مسئول سرپرستی اند و مدیران را به کارکنانی که باید به آن ها دستور بدهند معرفی می کند. ساختار سازمانی مناسب توان تسریع و تسهیل در تصمیم گیری و واکنش مناسب به محیط و چالش های آن را ایجاد می کند (فراشی و رشادت جو، ۱۳۹۳، ص ۶۵).

سازماندهی فرایند ایجاد ساختار سازمانی است در طراحی ساختار دو کار مهم صورت می گیرد. اول آنکه وظایف اصلی سازمان به وظایف فرعی شکسته می شود. وظایف فرعی به پستها و واحدهای سازمان محول می گردد و نوعی تقسیم کار بوجود می آید (تفکیک) و سپس از طریق مکانیزم های هماهنگی، همکاری لازم برای دست یابی به هدف مشترکی فراهم می گردد (ترکیب) (مقیمی، ۱۳۸۳، ص ۴۱).

از ترکیب ویژگی های ساختار سازمان، انواع ساختار شکل می گیرد.

انواع ساختار را می توان از لحاظ نظری و عملی به شرح زیر تقسیم کرد:

طرح های نظری، کلی و انتزاعی بوده و به دوصورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می شود.

### ساختار نظری

برنز و استاکر<sup>۱</sup> با در نظر گرفتن ساختار، در دو سر یک پیوستار اظهار داشتند که جایگاه سازمان ها را از نظر نوع ساختار آنها می توان به دو نوع مکانیکی و ارگانیکی تقسیم بندی نمود.

### الف- ساختار مکانیکی :

بر مبنای نظر برنز و استاکر، ساختار مکانیکی با شرایطی نسبتاً ثابت و ایستا تطبیق می پذیرد. در یک ساختار مکانیکی وظایف بر مبنای تخصص های مورد نیاز، برای حل کردن یا انجام دادن وظایف تقسیم بندی می شوند (مجیدی و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲۰۵).

### ب- ساختار ارگانیکی :

این ساختار برای شرایط متغیر مناسب است و با اوضاعی که در آن به طور دائم مسائل جدید و نا آشنایی بروز می کنند و برای چاره جویی به کارشناسان حاضر در سازمان ارجاع می شوند، سازگاری دارد. در ساختار ارگانیکی وظایف افراد تعدیل می گردد، تماس ها و ارتباطات در هر سطحی برقرار می شوند. تعهد افراد در سازمان بیشتر می شود (رحمان سرشت، ۱۳۹۰، ص ۱۶).

### ساختار عملی

ساختار عملی را می توان بر اساس بخش های پنج گانه و یا گروه بندی فعالیت های سازمان تقسیم کرد.

### الف- ساختار عملی بر اساس بخش های پنج گانه

#### دیدگاه مینتزبرگ<sup>۴</sup>

با وجود تلاش های زیادی که در راستای طبقه بندی سازمان ها صورت گرفته، هنوز اتفاق نظر همگانی در این مورد حاصل نشده است. در این میان طبقه بندی مینتزبرگ را می توان تلاشی موفق در این راستا قلمداد کرد. در این طبقه بندی پنج بخش اساسی در هر سازمان تشخیص داده شده است که عبارتند از: (الوانی، ۱۳۷۷، ص ۱۱۵).

بدنه اصلی عملیاتی<sup>۵</sup>

بخش عالی سازمان<sup>۶</sup>

بخش میانی<sup>۷</sup>

بخش ستاد فنی<sup>۸</sup>

بخش ستاد پشتیبانی<sup>۹</sup>

### ب- ساختار عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان

دفت بر اساس گروه بندی واحدهای سازمانی، ساختارهای عملی را این گونه تقسیم بندی نموده است.

۱- ساختار مبتنی بر وظیفه

۲- ساختار مبتنی بر نوع محصول

۳- ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی

۴- ساختار پیوندی

1. Burn & Stuker
2. Mechanic
3. Organic
- 4- Mitenzberg
5. Operation Core
6. Strategic Apex
7. Middle Line
8. Technostructure
9. Support Staff

## ۵- ساختار ماتریسی

از نقاط قوت این ساختار این است که خود را با تغییرات محیطی وفق می دهد و کارایی دوایر را بالا می برد و از نقاط ضعف این است که امکان زیادی هست که این گونه سازمان ها با نیروی سربار مواجه شوند. (دفت، ۱۳۸۱، ص ۲۳۴-۲۴۰).

## دیدگاه رابینز

رابینز اجزاء سه گانه رسمیت، تمرکز و پیچیدگی را به عنوان ابعاد ساختار سازمانی معرفی می کند.

## رسمیت:

رسمیت جزء ساختار سازمانی است که نشان دهنده ی میزان مکتوب بودن، تنوع مقررات، قوانین، رویه ها و شیوه ی ارتباطات در سازمان است (احمدی، ۱۳۸۷، ص ۱۴). یا به عبارتی دیگر میزان یا حدی که سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنان خود، به قوانین، مقررات و رویه ها متکی است، رسمیت نام دارد (صفرزاده، ۱۳۸۷، ص ۵۳). به طور کلی رسمیت به میزان تدوین و مکتوب نمودن قوانین، مقررات، دستورالعمل ها، آیین نامه ها، شرح شغل ها و شرح وظایف پرسنل و ... که در سازمان مورد توجه قرار گرفته و به ثبت رسیده، گفته می شود (گرسوو و دازین، ۲۰۰۷، ص ۴۱۸). رسمیت دارای دو بخش است: بخش اول میزان مکتوب شدن (ثبت) قوانین و آیین نامه ها و ... در سازمان و بخش دوم به درجه ای که قوانین و مقررات و دستورالعمل ها رعایت، اجرا و کنترل می گردد، اشاره دارد (مارچ و سیمون، ۲۰۰۹، ص ۲۲۱).

شواهد موجود وجود میزان بیشتر رسمیت در سازمان های بزرگ را تأیید می کند؛ دلیل آن ضرورت کنترل تعداد زیادی از ادارات و افراد از طریق مقررات، قوانین و روش هاست. استفاده از قوانین و مقررات امکان کنترل بر همه امور سازمان را برای مدیران عالی فراهم می کند (دفت، ۱۳۸۱، ص ۳۰). افزایش رسمیت در سازمان با هدف کاهش تنوع و تسهیل هماهنگی صورت می گیرد. میزان رسمیت زیاد ابهام را از بین می برد؛ اما در مقابل، اختیار تصمیم گیری و اعمال نظر شخصی را از افراد سلب می کند (فردریکسون، ۱۹۹۶، ص ۲۹۰). سازمان هایی که وجه تمایزشان نداشتن تمرکز و نبود نسبی مقررات رسمی باشد از نوآوری بیشتری برخوردارند (کوپن و سلوین، ۱۹۹۰، ص ۴۹). با این بیان، رسمیت به میزان استاندارد بودن مشاغل درون سازمان اشاره دارد و بیشتر موجب می شود که رفتار کارکنان منظم تر شود. رسمیت می تواند درون شغل تحقق یابد. در چنین مواردی سازمان می تواند برای به نظم درآوردن آنچه که کارکنان انجام می دهند به قوانین و مقررات متوسل شود. اما یک فرایند شبه رسمی هم می تواند خارج از شغل در هنگام آموزش کارکنان و قبل از پیوستن به سازمان شکل گیرد، که این امر در مورد کارکنان حرفه ای صادق است. حرفه ای شدن کارکنان یعنی این که آن ها طوری تربیت شده اند که مطابق با هنجارهای حرفه خود فکر کرده و رفتار می کنند (احمدی، ۱۳۸۷، ص ۱۴). میزان رسمیت با میزان حرفه ای بودن افراد نسبت عکس دارد. یعنی هر چه افراد یک سازمان حرفه ای تر و متخصص تر باشند نیاز کمتری به رسمیت وجود دارد زیرا استانداردهای شغلی و حرفه ای آنها با آموزشهای طولانی نهادینه شده است.

## فنون رسمی سازی:

دو روش عمده برای رسمی سازی سازمانها وجود دارد که عبارتند از:

- رسمی سازی درون سازمانی

- رسمی سازی برون سازمانی

در روش اول با تدوین قوانین، مقررات، خط مشی ها، رویه ها و دستورالعملهای مکتوب (و گاه عرفی) به استانداردسازی رفتار کارکنان می پردازند.

در روش دوم؛ سازمان با جذب و استخدام افراد متخصص و حرفه ای استانداردهای نهادینه شده آنها را وارد سازمان می کند نیاز به روش اول را حداقل می نماید (رابینز، ۱۹۹۸).

## اهمیت رسمیت

آزادی عمل هزینه بر است و کارکنان ممکن است با قضاوت شخصی و تشخیص نادرست هزینه های سازمان را افزایش دهند. قدرت قضاوت و تشخیص، کیفیتی نادر است که فقط تعداد اندکی از پرسنل سازمان دارای این ویژگی هستند. سازمان باید تصمیم گیری نماید که کاهش هزینه ها را از چه طریقی یعنی با افزایش جمعیت یا استخدام غیر حرفه ای ها می توان محقق ساخت. (مخلص، ۱۳۹۰، ص ۱۶)

**۱-۲- کیفیت و استانداردهای کیفیت<sup>۱</sup>**

در سال ۱۹۶۰ اولین دواير کنترل کیفیت به منظور بهبود کیفیت ایجاد شد. در سال ۱۹۸۷ کارگروه فنی ۱۷۶ سازمان ایزو (ISO/TC 176) سری استاندارد ایزو ۹۰۰۰ را به جهانیان عرضه کرد. هدف از تدوین این سری از استاندارد به وجود آوردن الگویی بین المللی برای اجرا و استقرار سیستم های مدیریت و تضمین کیفیت بود، که مورد استقبال فراوان در سطح دنیا قرار گرفت (بشیری و خدایی، ۱۳۹۲، ص ۱۵ و ۱۶). جوزف جوزان معتقد است کیفیت عبارت است از مطابقت کالا یا خدمت با کاربرد آن، معنای دیگر این عبارت این است که استفاده کننده از کالا یا خدمت باید بتواند نیاز یا خواست خود را از آن کالا یا خدمت برآورده سازد (نظریان، ۱۳۹۱، ص ۶۰).

**۱-۲-۲- سیستم مدیریت کیفیت :**

سیستم مدیریت کیفیت برای جهت دهی و کنترل یک سازمان با ملاحظه مقوله کیفیت (رضایی و استادی، ۱۳۹۱، ص ۳۲). ایزو<sup>۱</sup> ایزو به مفهوم سازمان بین المللی استاندارد سازی است (گوترمانی و تسیوتراس، ۲۰۰۲، ص ۱۵۷). سازمان بین المللی استاندارد (ایزو)، موسسه ای جهانی است که در سال ۱۹۴۶ تاسیس گردید (پترسون، ۱۳۷۹، ص ۲۳) و سازمانی غیرانتفاعی است که در زمینه تدوین استانداردهای مختلف که مقوله کیفیت یکی از آنهاست فعالیت می کند. در این سازمان فعالیت خود را در سال ۱۹۷۴ میلادی آغاز نموده و نزدیک به ۱۳۸ کشور جهان در این سازمان عضویت دارند که موسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران نماینده کشورمان نیز در این سازمان عضویت دارد (مرادیان، ۱۳۸۶). ایزو ۹۰۰۰ رهنمون های استانداردهای مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت، برای انتخاب و استفاده مفاهیم بنیادی کیفیت را تشریح می کند، اصطلاحات کلیدی را تعریف می نماید و رهنمون هایی برای انتخاب، استفاده و وفق دادن استانداردهای ایزو ۹۰۰۱، ۹۰۰۲، ۹۰۰۳ فراهم می کند. در واقع این استاندارد، نقشه ای برای مشخص کردن روش استفاده از دیگر استانداردهای سری ۹۰۰۰ است (ریاحی، ۱۳۸۱، ص ۱۶). از بین استانداردهای خانواده ۹۰۰۰ فقط استاندارد ایزو ۲۰۰۸ : ۹۰۰۱ دارای گواهی نامه بین المللی است و سایر استانداردها نقش راهنما دارد که برای بیشتر آنان گواهی تاییدیه بین المللی صادر می شود. ساختار سری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ شامل موارد زیر است:

- ایزو ۹۰۰۰ ؛ به تشریح اصطلاحات و تعاریفی می پردازد که در استاندارد به آن اشاره شده است.
- ایزو ۹۰۰۱ ؛ الزامات اجرایی سیستم مدیریت کیفیت است، که سازمان برای برآورد مقاصد یا صدور گواهینامه استفاده می کند.
- ایزو ۹۰۰۴ ؛ خطوط راهنما برای عملکرد بهتر سازمان در زمینه سیستم مدیریت کیفیت است (هروی زاده، ۱۳۸۰).

**۱-۲-۲-۱- هشت اصل سیستم مدیریت کیفیت در استاندارد ایزو ۹۰۰۱**

هشت اصل مدیریت کیفیت که پایه ای برای استانداردهای سیستم مدیریت کیفیت در سری ISO9000 می باشند، در استاندارد ISO9000:2005 تشریح شده اند. مدیریت ارشد هر سازمان می تواند از این اصول بعنوان چارچوبی برای راهنمایی سازمان خویش به منظور بهبود عملکردها استفاده نماید. این اصول برگرفته از تجارب و دانش متخصصین بین المللی که در کمیته فنی تضمین کیفیت و مدیریت کیفیت ISO/TC 176- مشارکت دارند می باشد. این کمیته مسئول توسعه و نگهداری استانداردهای ایزو ۹۰۰۰ هستند. هشت اصل مدیریت کیفیت در استاندارد ایزو ۹۰۰۰ با عنوان واژگان و مبانی سیستم های مدیریت کیفیت و استاندارد ایزو ۹۰۰۴ با عنوان خطوط راهنما برای بهبود عملکرد سیستم های مدیریت کیفیت، تعریف شده اند. ([www.sadeghfar.ir](http://www.sadeghfar.ir))

اصل اول - تمرکز بر مشتری

اصل دوم - رهبری

اصل سوم - مشارکت کارکنان

اصل چهارم - رویکرد فرایندی

اصل پنجم - رویکرد سیستمی به مدیریت

اصل ششم - بهبود مستمر

اصل هفتم - تصمیم گیری بر مبنای واقعیت ها

اصل هشتم - ارتباط سودمند و دوطرفه با تامین کنندگان

**۱-۲-۳- بندهای عملیاتی و اجرایی استاندارد ایزو ۹۰۰۱**

در سیستم مدیریت کیفیت بر اساس استاندارد ISO9001:2008 سه بند اول این استاندارد شامل: بند اول- دامنه کاربرد، بند دوم- استاندارد مرجع، بند سوم- واژگان و تعاریف می باشند؛ این بندها همانطور که از نامشان پیداست تنها راهنما و تعاریف اولیه استاندارد مذکور را ذکر می نمایند و قابلیت عملیاتی و اجرایی ندارند ولی بندهای ۴ تا ۸ استاندارد که در ذیل به آنها اشاره گردیده بندهای عملیاتی و اجرایی استاندارد می باشند به همین منظور مؤلفه های این تحقیق از بند ۴ تا ۸ استاندارد تعیین گردیده اند.

بند ۴ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ - مستندسازی فرآیند

بند ۵ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ - تعهد و مسئولیت مدیریت

بند ۶ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ - مدیریت منابع

بند ۷ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ - تحقق محصول

بند ۸ استاندارد ایزو ۹۰۰۱ - اجرای فرآیند پایش و اندازه گیری

**مستندسازی فرآیند**

عوامل ارگونومیک، در محیط های کار یکی از عوامل زیان آور به شمار رفته و درصد قابل توجهی از آسیب ها و حوادث ناشی از کار و غیبت های ناشی از آن را به خود اختصاص می دهد. پرداختن به این مقوله و حل مشکلات ناشی از این عوامل آسیب زای محیط کار نشان دهنده ارزش نهادن به نیروی انسانی می باشد و در کل منجر به افزایش بهره وری در بخش های مختلف می شود. بنابراین مستندسازی دستورالعمل کاری، برای جلوگیری از عدم انطباق محیط های کار و محصول با الزامات مشتریان داخلی و خارجی و ایجاد سوابق کیفیت در راستای اجرای عملیات طبق اصول ارگونومی برای حصول اطمینان از برآورده شدن نیازهای مشتریان ضروری است.

**تعهد و مسئولیت مدیریت**

اجرای عملیات طبق اصول ارگونومی و توجه به عامل سه جانبه انسان، سازمان و تکنولوژی همواره می تواند ضامن اصلی ایمنی و کارایی در سازمان باشد که عمده منجر به ازدیاد بهره وری می شود و تأثیر شایان توجهی بر افزایش تولید، کاهش هزینه های درمانی، پزشکی، کاهش فشارهای عصبی و روانی، افزایش رضایت شغلی، افزایش بهره وری و به طور کلی افزایش درآمد کلی و منافع اقتصادی دارد. این در حالی است که تعهد کارکنان برای اجرای مدیریت کیفیت حیاتی است. برنامه ریزی ضعیف و نامنظم سازمان، تلاش های مدیریت کیفیت را در بسیاری از سازمان ها به زوال می کشاند. بسیاری از کارکنان فکر می کنند که این امر با فلسفه مدیریت کیفیت (که امنیت شغلی را برای کارکنان خوب آموزش دیده و مشارکت کننده فراهم می کند) متناقض است. همچنین روحیه کارکنان ضعیف می شود و انعطاف پذیری سازمان، آن طور که انتظار می رود، بهبود نمی یابد؛ بنابراین حمایت مدیریت ارشد سازمانی یک عامل بسیار مهم و مؤثر در اجرای موفقیت آمیز آن است. حمایت باید واقعی باشد و با اعمالی از قبیل فراهم آوردن منابع ضروری و تفویض اختیار مورد نیاز برای اجرا بهتر همراه باشد. البته مدیریت نباید فقط تلاش های ارگونومی را حمایت کند بلکه سازمان باید قادر باشد تا عزم حرکت را به رغم تغییر مشخص در موضع رهبری به خاطر گزینش، توافق و یا جابه جایی تکالیف حفظ کند که انجام این امر مستلزم تعهدات بیشتر است. زیرساختها باید ایجاد و باید با فرهنگ سازمان تلفیق شده باشد. (مصطفوی دهنوی، ۱۳۹۳، ص ۱۴).

**مدیریت منابع**

توسعه، ترقی، رقابت، استفاده بیشتر و پیشرفت تکنولوژی و تغییر رفتار کارکنان باعث می شود الگوی بیماری هایی که سلامت انسان را تهدید می کرد، تغییر یابد چون کار جزء لاینفک زندگی بشری است. این در حالی است که فقدان تناسب میان تکنولوژی و استفاده کننده از آن، نتایج منفی از قبیل پایین بودن سطح و کیفیت تولید و بالا بودن جراحات و حوادث ناشی از کار را سبب شده است؛ بنابراین مدیریت منابع انسانی و مدیریت تجهیزات باید با استراتژی متناسب با اصول ارگونومی، فقدان تناسب میان تکنولوژی و استفاده کننده از آن را برطرف نمایند.

**تحقق محصول**

کارکنان باید در ارتقای فرآیند و محصول، دخالت داشته باشند؛ زیرا ۸۵ درصد مشکلات کیفیت به علت فرآیند و مواد مصرفی می باشد. بنابراین متناسب بودن لوازم خریداری شده و تعیین اهداف و نیازمندی های کیفیت با الزامات ارگونومی برای ارایه محصول ضروری است.

## اجرای فرآیند پایش و اندازه گیری

تطبيق کار با کارگر با توجه به تفاوت های فردی، بهبود روشهای اجرای کار، استانداردهای زمانی اجرای کار که انتظارات کارفرما را تأمین می کند، شناخت قابلیت ها و محدودیت های نیروی کار، شناخت و پاسخ گویی به خواستههای مصرف کنندگان با در نظر گرفتن محدودیتها و نیازهای جسمانی و روانی آنها همه تلاشهایی هستند که در نهایت بهره وری بالاتر و راحتی بیشتر نیروی کار و قبول گسترده مصرف کنندگان را به دنبال خواهد داشت. ضمیمه کردن پایش و سنجش به اهداف ارگونومی در آینده، تعهد سازمان به مدیریت کیفیت متناسب با اصول ارگونومی را حمایت می کند و به آن اعتبار می بخشد. در صورتی که سازمان در پایه گذاری نظام مدیریت کیفیت صرفاً به الزامات استاندارد « ISO 9001:2008 » اکتفا نماید، این احتمال وجود خواهد داشت که بعضی از اصول که جهت پویایی سیستم مورد نیاز خواهد بود را در نظر نگیرد. اما تجربه جهانی ارگونومی نشان می دهد که عدم توجه به این موضوع اساسی می تواند در دراز مدت باعث عدم پویایی سیستم شود (مصطفوی دهنوی، ۱۳۹۳، ص ۱۴ و ۱۵).

## ۲- چارچوب نظری تحقیق

ساختار سازمان مجموعه راههایی است که طی آنها فعالیت های سازمان به وظایف های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه هماهنگی ایجاد شود (مینتزبرگ، ۱۹۷۹).

ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند و آنها مبنایی به دست می دهند که می توان به وسیله آنها سازمانها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد (دفت، ۱۹۹۱، ص ۹۹).

ساختار یک سازمان از سه جز تشکیل شده است، جزء اول به میزان جدایی افقی، عمودی و مکانی واحدها از هم بستگی دارد که به آن پیچیدگی می گویند، جز دوم میزان استفاده از قوانین و مقررات است که به آن رسمیت گفته می شود و جز سوم تمرکز است که موضع اقتدار است. به اعتقاد پیتر دراگر (۱۹۸۸) ساختار سازمانی وسیله ای است برای حصول اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان (محمدیان و وهابزاده، ۱۳۸۸، ص ۲).

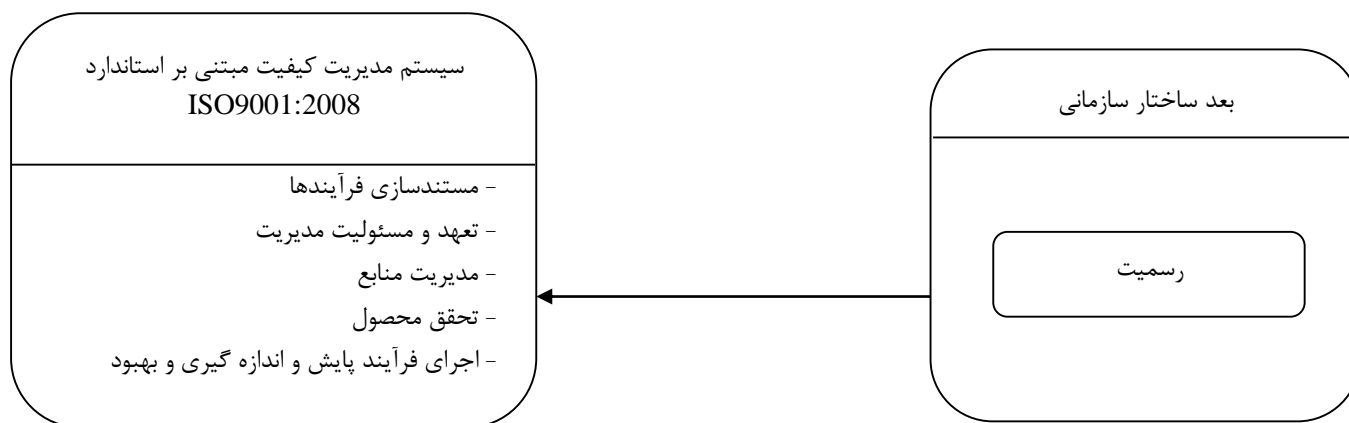
به طور کلی از میان این متغیرها، سه بعد ساختاری از اهمیت بالاتری برخوردارند و به نوعی سایر متغیرها را نیز شامل می شود. خدمت، حاصل و نتیجه فعالیت هایی است که در حد فاصل میان عرضه کننده (سازمان خدماتی) و مشتری انجام می شود و استاندارد راهنمای (۱۹۹۱) ISO-9004 خدمت را اینگونه تعریف کرده است که نتایج ایجاد شده به وسیله فعالیت های داخلی عرضه کننده در حد فاصل میان مشتری و عرضه کننده، به منظور برآوردن نیازهای مشتری (صفوی، ۱۳۸۵، ص ۹).

## فرضیه تحقیق

- بین رسمیت سازمان و میزان اجرای سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO9001:2008 در صنعت آب و برق شهر کرمان رابطه وجود دارد.

متغیر پیش بین

متغیر ملاک



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق

### ۳- روش تحقیق

با توجه به موضوع و هدف، تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی و با توجه به روش توصیفی از نوع همبستگی است. در تحقیق همبستگی هدف اصلی آن است که مشخص شود آیا رابطه ای بین دو یا چند متغیر کمی (قابل سنجش) وجود دارد و اگر رابطه وجود دارد اندازه و حد آن چقدر است؟ هدف از مطالعات همبستگی ممکن است شناسایی یک رابطه یا نبود آن، و به کارگیری روابط در انجام پیش بینی ها باشند. مطالعات همبستگی تعدادی از متغیرهایی را که تصور می رود با یک متغیر پیچیده عمده مرتبط هستند ارزیابی می کند (خاکی، ۱۳۹۳، ص ۱۲۱). وقتی پژوهش به قصد کاربرد نتایج یافته هایش برای حل مسائل خاص متداول درون سازمان، انجام می شود، چنین پژوهشی، پژوهش کاربردی نامیده می شود (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۱، ص ۳۲).

در این تحقیق سعی شده که از روش صحیح و منطقی که اغلب محققان و صاحب نظران در پژوهش ها به کار می برند استفاده گردد تا ویژگی های یک تحقیق علمی را داشته باشد و با عنایت به اهداف تحقیق که بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و میزان اجرای سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO9001:2008 را مد نظر قرار می دهد از اهمیت خاصی در این زمینه برخوردار است.

جامعه آماری این پژوهش، شامل مدیران و کارکنان شاغل در صنعت آب و برق شهر کرمان است که تعداد نمونه انتخاب شده ۱۶۲۷ نفر می باشد که در هفت شرکت مشغول به انجام وظیفه هستند. بر اساس جامعه آماری ذکر شده جمعاً ۱۶۲۷ نفر مورد شناسایی قرار گرفتند که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۱۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید.

روش نمونه گیری مورد استفاده در این تحقیق روش نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم جامعه است. پس از تعیین حجم نمونه در هر طبقه، از روش تصادفی ساده برای انتخاب واحد نمونه گیری استفاده شده است.

در این تحقیق ابزار جمع آوری داده ها شامل دو پرسشنامه می باشد. برای بررسی ابعاد ساختار سازمانی از پرسش نامه ساختار سازمانی، طراحی شده توسط پورکیانی و صادقی نژاد که دارای روایی و پایایی است استفاده شده است و نیز برای بررسی سیستم مدیریت کیفیت ISO9001 از پرسشنامه طراحی شده توسط پورکیانی و بلال زاده که دارای روایی و پایایی است استفاده شده است. تمامی سوالات پرسشنامه بر اساس طیف پنج نقطه ای لیکرت (۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق) بودند.

برای بررسی فرضیات به دلیل نرمال بودن متغیرهای مورد مطالعه از همبستگی پیرسون، اسپیرمن و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و پیراست ۲۰، Lisrel و Excel استفاده شده است.

### ۴- یافته های تحقیق

در این قسمت مقادیر شاخص های توصیفی متغیرهای مطالعه در جدول آورده شده است.

جدول ۱- مقادیر شاخص های توصیفی در خصوص متغیرهای تحقیق (n=۳۱۰)

متغیر	ابعاد	مد	میانه	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
ساختار سازمانی	رسمیت	۲/۷	۲/۷	۲/۷	۰/۶	۱/۰	۴/۵
سیستم مدیریت کیفیت	مستند سازی فرآیندها	۲/۷	۲/۷	۲/۷	۰/۷	۱/۲	۴/۵
	تعهد و مسئولیت مدیریت	۲/۸	۲/۸	۲/۸	۰/۷	۱/۰	۵/۰
	مدیریت منابع	۳/۰	۲/۸	۲/۸	۰/۶	۱/۰	۴/۶
	تحقق محصول	۲/۷	۲/۷	۲/۶	۰/۷	۱/۰	۴/۷
	اجرای فرآیند پایش و اندازه گیری و بهبود	۳/۰	۲/۸	۲/۸	۰/۷	۱/۰	۵/۰
	کل	۲/۶	۲/۷	۲/۷	۰/۵	۱/۲	۴/۵

قبل از بررسی فرضیات تحقیق و بررسی روابط علی میان متغیرهای مطالعه با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول ذیل ارائه شده است.



جدول ۲- ماتریس همبستگی متغیرهای اصلی مطالعه

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱. رسمیت	۱/۰۰۰							
۲. مستند سازی فرآیندها	* ۰/۴۷۰	* ۰/۳۵۱	ns ۰/۰۱۸	۱/۰۰۰				
۳. تعهد و مسئولیت مدیریت	* ۰/۴۶۶	* ۰/۴۳۹	ns ۰/۰۶۲	* ۰/۴۲۲	۱/۰۰۰			
۴. مدیریت منابع	* ۰/۴۶۹	* ۰/۴۰۰	ns ۰/۰۰۸	* ۰/۵۱۳	* ۰/۵۴۷	۱/۰۰۰		
۵. تحقق محصول	* ۰/۴۳۲	* ۰/۳۵۳	ns ۰/۰۲۶	* ۰/۴۵۷	* ۰/۶۲۷	* ۰/۶۵۶	۱/۰۰۰	
۶. اجرای فرآیند پایش و اندازه گیری و بهبود	* ۰/۴۱۶	* ۰/۳۱۷	ns ۰/۰۳۵	* ۰/۴۶۴	* ۰/۴۸۵	* ۰/۴۷۸	* ۰/۵۰۷	۱/۰۰۰

\* همبستگی ها در سطح ۰/۰۵ معنی دار

نتایج همبستگی نشان می دهد که کلیه روابط بین شاخص های مورد بررسی با کلیه شاخص ها معنی دار و به صورت مستقیم است ( $P < 0.05$ ).

فرضیه تحقیق: بین رسمیت و سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO 9001:2008 در صنعت آب و برق شهر کرمان رابطه وجود دارد.

جدول ۳- ضرایب همبستگی بین رسمیت و سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO 9001:2008 در صنعت آب و برق شهر کرمان

متغیر	سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO 9001:2008					
	اسپیرمن			پیرسون		
نوع ارتباط	وجود ارتباط	تعداد	p	همبستگی (r)	تعداد	p
رسمیت	دارد	۳۱۰	* < ۰/۰۰۱	۰/۴۸۴	۳۱۰	* < ۰/۰۰۱

\* در سطح ۰/۰۵ معنی دار

## نتیجه گیری و پیشنهادات

به منظور رقابت در بازار جهانی، شرکت ها باید ابعاد رقابتی خود را بهبود بخشند. یکی از این ابعاد کیفیت است. کیفیت نه تنها معیاری برای مزیت رقابتی محسوب می شود، بلکه برای بسیاری از شرکت ها به عنوان معیار صلاحیت در نظر گرفته می شود. بسیاری از سازمان ها برای نیل به کیفیت درصدد پیاده سازی رویکرد مدیریت کیفیت بر می آیند اما تنها گروه اندکی از سازمان ها بهبود چشمگیری در عملکرد خود مشاهده می کنند (آقاسی زاده، ۱۳۸۹، ص ۴ و ۳).

با عنایت به اینکه ایجاد اصلاحات ساختاری در ساز و کارهای مدیریتی یک ضرورت اجتناب ناپذیر است، اداره سازمان ها در ایران در کل به روش های قدیمی و با استفاده از ساختارهایی که ریشه آنها به ابتدای قرن بیستم باز می گردد، شباهت دارد. نگرش وظیفه گرایی و سلسله مراتبی (ساختار وظیفه ای) به همراه فرهنگ برگرفته از نظام ایلی و قبیله ای (ساختار هیدرولیک) در اداره سازمان ها به چشم می خورد. نتیجه و رهیافت به کارگیری این نگرش ها باعث گردیده که بهره وری و هماهنگی سازمان های امروزی در ایران پایین بوده و اکثراً درگیر سطوح کیفیت متغیر کالا و خدمات به مشتریان، قیمت تمام شده بالا و هزینه های بالاسری غیرقابل قبول توجیه باشند. از طرفی در دنیای امروز تغییرات سریع در دو دهه اخیر، به ویژه در زمینه تکنولوژی اطلاعات و نظام های هوشمند نحوه " اداره، مدیریت و رهبری" سازمان ها را دگرگون ساخته است. تجارت الکترونیک، نظام های یکپارچه اطلاعاتی، مدیریت زنجیره تامین کنندگان، مدیریت ارتباط با مشتریان، از یک سو و به کارگیری روش های بهبود (سیستم پیشنهادات (S.S)، مدیریت کیفیت فراگیر، مدل تعالی سازمانی اروپا (EFQM)، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار، سیستم های مدیریت کیفیت (ISO9001 و ...) از سوی دیگر همگی دارای فصول مشترک مدیریتی از جمله مدیریت فرایندها و مشارکت کارکنان می باشند.

یکی از اهداف مدیریت کیفیت جلب رضایت مشتری بوده و به همین دلیل سازمان آن را معمولاً یک سازمان مشتری محور نام می برند بر اساس فرضیه های متفاوت مشتریان را در خدماتی که دریافت می کنند می توان به عنوان بخشی از کارمندان محسوب نمود و مثلاً میتوان مشتریان را در طرح و اجرای کارهای سازمانی دخالت داد. حتی پیشنهاد شده است که ساختار سازمان بایستی بجای بهره وری داخلی بر اساس جلب رضایت مشتری طراحی شود (مزین، ۱۳۹۲، ص ۷۸ و ۷۹).

بر طبق فرضیه تحقیق یافته ها نشان می دهد بین بعد رسمیت از متغیر ساختار سازمانی و متغیر سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO 9001: 2008 رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

نتایج بدست آمده حاکی بر آن است میزان رسمیت در این سازمان ها کمتر از حد متوسط می باشد. از طرفی با افزایش رسمیت، سیستم مدیریت کیفیت مبتنی بر استاندارد ISO 9001:2008 در صنعت آب و برق شهر کرمان نیز بهبود پیدا می کند.

در محیط های کار جدید نیاز به اجرای مدیریت کیفیت و ایجاد مزیت رقابتی ضروری است. برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان ساختار سازمانی ارگانیک مؤثرتر خواهد بود. از این رو سازمان هایی که دارای ساختار ارگانیک می باشند از شانس بالایی در اجرای موفقیت آمیز مدیریت کیفیت برخوردار بوده و حتی زمان اجرا و دستیابی به نتایج اولیه نیز سریع تر اتفاق می افتد. لذا در این راستا ویژگی های ساختار سازمانی مطلوب به شرح زیر می باشند :

رسمیت پایین : کاهش تعداد قوانین و رویه های رسمی و اجتناب از مقررات دست و پا گیر.

عدم تمرکز : تعداد سلسله مراتب سازمانی کم، مشارکت کارکنان در امر تصمیم گیری، گسترش حیطه نظارت، پراگندگی قدرت رسمی

در این سلسله مراتب سازمانی.

از طرفی تحقیقات انجام شده نشان می دهد در سازمانهای مکانیکی کارکنان سازمان عمدتاً در چارچوب قوانین، مقررات و آئین نامه ها فعالیت می کنند و اختیار کمی در انجام کارها دارند و بنابراین میزان نوآوری ها در سطح سازمان پایین بوده و حجم کارهای ساده و یکنواخت زیاد است که نشان از رسمیت نسبتاً بالای ساختار سازمانی دارد (رمضان پور، ۱۳۸۴، ص ۱۲۱).

نتایج تحقیق نشان داده است که هرچه رسمیت افزایش پیدا کند سیستم مدیریت کیفیت بهبود می یابد. اما از طرفی با توجه به بعد تعهد و مسئولیت مدیریت، تعهد کارکنان و حمایت مدیران ارشد سازمانی عامل موثری در اجرای سیستم مدیریت کیفیت می باشد.

کازمی در تحقیقی به بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و تعهد کارکنان پرداخته است که نشان می دهد چنانچه میزان رسمیت در

سازمان افزایش یابد، تعهد سازمانی کارکنان نیز افزایش پیدا می کند (کازمی، ۱۳۹۳، ص ۱).

نتایج بررسی استیفن رابینز و همکاران (۱۹۷۴) نیز نشان می دهد، کارکنانی که رسمیت بیشتر را تجربه می کنند تعهد سازمانی بیشتری

دارند (جمشیدی، ۱۳۸۶، ص ۲۰۴). بدین جهت بین مؤلفه رسمیت از ساختار سازمانی و تعهد و مسئولیت رابطه معنی داری وجود دارد.

تحقیقات نشان داده است که ساختار سازمانی یکی از اثرگذارترین عوامل موجود در سازمان برای افزایش مهارتهای کارکنان به شمار می رود. نقش مدیر در سازمانهای سنتی و کلاسیک کنترل شدید نیروی انسانی بود و رفتار کارکنان می بایستی تحت کنترل مدیر در می آمد، اما سازمان های نوین و مدرن، مهارتهای افراد توانمند می شوند تا خود تصمیم بگیرند و امور را اداره کنند. سازمانهای کنونی برای ادامه حیات خود باید از ویژگی های خاصی، چون مشتری مداری، انعطاف پذیری بالا، شفافیت، بهبود مستمر و ... برخوردار باشند و برای دستیابی به چنین ویژگی هایی، باید مهمترین منبع و ابزار رقابتی خود یعنی نیروی انسانی را توانمند سازند (بایبوردی، ۱۳۹۰، ص ۱۵ و ۱۶).

## منابع و مراجع

- [۱] آقاسی زاده ز. ۱۳۸۹. رابطه بین وجوه ساختاری و وجوه اجرایی در مدیریت کیفیت فراگیر. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس. ۳ و ۴.
- [۲] الوانی م. ریاحی ب. ۱۳۸۲. سنجش کیفیت خدمات در بخش عمومی چاپ اول مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. تهران. ۶۷
- [۳] الوانی م. ۱۳۷۷. سازمان مجازی. مجله مدیریت دولتی. شماره ۱۱۵، ۳۰۳.
- [۴] احمدی م. ۱۳۸۷. سازمان های متناسب با عصر اطلاعات. دومانه نامه توسعه انسانی پلیس. سال پنجم. شماره ۱۷. خرداد و تیرماه. ۸-۱۵.
- [۵] بایبوردی ل. ۱۳۹۰. بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمند سازی کارکنان در شرکت گاز استان آ. غربی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی. ۴. ۳۶-۳۵.
- [۶] بشیری م. خدایی م. ۱۳۹۲. ابعاد ویژگی های الگوی مدیریت کیفیت و تعالی سازمانی نیروی انتظامی (مکنا). مجله توسعه سازمانی پلیس. شماره ۴۳. ۱۶-۱۵.
- [۷] جمشیدی ع. ۱۳۸۵. بررسی رابطه اعاد ساختاری (تمرکز، رسمیت، پیچیدگی) با تعهد (در سطح مدارس شهرستان کوهدشت لرستان). دو فصلنامه برنامه و بودجه. شماره ۱۰۵.
- [۸] خاکی غ. ۱۳۹۳. روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. انتشارات فوژان. چاپ دهم. ۱۰۲، ۱۲۱، ۲۵۰-۲۴۴-۲۴۵.
- [۹] خراسانی راد ا. ۱۳۸۵. استاندارد ISO/IEC27001:2005. شرکت مشارکتی tuv nord irm. تهران. چاپ اول. ۲۷.
- [۱۰] دانایی فرد ح. الوانی م. آذر ع. ۱۳۹۱. روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت رویکرد جامع. انتشارات صفار- اشراقی. چاپ پنجم. ۳۲، ۳۱۴.
- [۱۱] دفت ر ال. ۱۳۹۳. مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. دفتر پژوهشهای فرهنگی. چاپ هیجدهم. جلد اول. ۳۶۳-۳۶۲. ۲۶-۱۹.
- [۱۲] رابینز ا. ۱۳۹۰. تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی. انتشارات اشراقی. آبان. ۲۹-۲۲.
- [۱۳] جب بیگی م. ۱۳۷۷. ابعاد کیفیت در بخش دولتی. نشریه مدیریت دولتی شماره ۴۰. ۴۸-۴۹.
- [۱۴] رحمان سرشت ح. ۱۳۹۰. تئوری های سازمان و مدیریت از تجددگرایی تا پساتجددگرایی (دوران پساتجددگرایی پست مدرنیسم). انتشارات دوران. جلد اول. ۱۲. ۱۶.
- [۱۵] رضائیان ع. ۱۳۹۲. اصول مدیریت. انتشارات سمت. چاپ بیست و چهارم. ۲۷۷-۲۷۶.
- [۱۶] رضایی ک. استادی ب. ۱۳۹۱. استاندارد ایزو ۲۰۰۵:۹۰۰۰. تهران: مرکز هنری دیدار. پاییز. چاپ ششم. ۱۲، ۳۲، ۳۴.
- [۱۷] رضایی ک. ملکی ع. ندادهنده ح. ۱۳۸۹. استاندارد ایزو ۲۰۰۸:۹۰۰۱. تهران: شرکت مشارکتی tuv nord irm، چاپ سوم. ۲۹-۲۳.
- [۱۸] رضازاده نیاورانی م. ۱۳۸۳. راهنمای جامع ISO/TS16949:2002. تهران: نورپردازان. چاپ اول. ۶.
- [۱۹] رمضان پور نرگسی ق. ۱۳۸۴. ارزیابی نقش ساختار و فرهنگ سازمانی در اجرای مدیریت کیفیت فراگیر. مجله علمی - ترویجی بررسی های بازرگانی. شماره ۱۶. شماره ۶. ۱۲۱.
- [۲۰] ریاحی ب. ۱۳۸۴. نظریه نوین مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی ایران (طراحی دولت کیفیت مدار). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران. تهران. چاپ اول. ۱۵۸-۱۵۷.
- [۲۱] سازمان استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران. ۱۳۸۸. سیستم های مدیریت کیفیت-الزامات (استاندارد ایزو ۹۰۰۱:۲۰۰۱). ۲، ۱۲. ۱۸-۲۰.
- [۲۲] شریف زاده ف. ذبیحی ع. ۱۳۹۲. امکان سنجی استقرار سیستم مدیریت کیفیت در سازمان های خدمات شهری: مطالعه شهرداری مشهد. مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول. شماره ۶۵. ۱۰۳.
- [۲۳] صفرزاده ح. ۱۳۸۷. تئوریهای مدیریت. انتشارات پوران پژوهش. چاپ هفتم. ۵۴-۵۰.
- [۲۴] فراشی م. رشادت جو ح. (۱۳۹۳). الگوسازی معادلات ساختار تاثیر ساختار سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس. سال یازدهم. تابستان. شماره ۴۹. ۶۷-۶۳.
- [۲۵] کاظمی م. ۱۳۹۳. بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و تعهد کارکنان در شهرداری منطقه ۸ تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. ۱.

- [۲۶] کسرای ا. علیرحیمی م. ۱۳۸۸. بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی ارتباطات در سازمان بازنشستگی کشوری از منظر کارکنان. فصلنامه ی بصیرت. سال شانزدهم. شماره ۴۴. ۶۶-۶۷.
- [۲۷] کمیته فنی ۱۷۶ سازمان بین المللی استاندارد. ۱۳۹۲. اصول مدیریت کیفیت. ترجمه حسین صادق فر. ماهانه آموزشی، پژوهشی، خبری، اطلاع رسانی، تحلیلی. سال سوم. شماره ۱۸.
- [۲۸] مجیدی ع. محمدی مقدم ی. قاسمی ف. ۱۳۹۰. تاثیر ساختار سازمانی بر بهبود عملکرد معاونت آموزش دانشگاه علوم انتظامی. فصلنامه پژوهش های مدیریت انتظامی. سال ششم. شماره ۲۱. ۲۱۱-۲۰۵.
- [۲۹] مخلص ع. ۱۳۹۰. بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و اثربخشی در سازمان هلال اهرم استان کرمان. پایان نامه جهت دریافت درجه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی گرایش مدیریت بحران. ۱۹-۱۶.
- [۳۰] مرادیان ا. ۱۳۸۶. آشنایی اولیه با ایزو ۹۰۰۱. شرکت مشاوره یاران مهر. مهرماه. ذخیره شده از <http://www.iso9001.mihanblog.comca15.aspx.htm>
- [۳۱] مصطفوی دهنوی م. ۱۳۹۳. تاثیر عوامل ارگونومیک محیط کار بر اجرای سیستم مدیریت کیفیت. نشریه تخصصی مدیریت. سال سوم. شماره ۳۳ و ۳۴. ۱۵-۱۴.
- [۳۲] مقیمی م. ۱۳۸۳. سازمان و مدیریت. رویکردی پژوهشی. نشر ترمه. چاپ سوم. ص ۴۱.
- [۳۳] نظریان ح. ۱۳۹۱. بررسی رابطه بین هوش مصنوعی و سیستم مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر استاندارد ایزو ۲۰۰۰:۲۰۰۱ در بیمارستانهای افضل پور و آیت الله کاشانی شهر کرمان. پایان نامه دانشگاه آزاد اسلامی کرمان. ۱۵، ۶۶-۶۰، ۷۹، ۸۱، ۸۴.
- [34] Covin J.G. Selvin D P.(1990).Judging Entrepreneurial Style and Organizational Structures : How to Get Your Act Together. Sloan Management Review.49.
- [35] Daft R L. (2006). The New era of Management, India Edition, Thomson. South.P10.
- [36] Daft R L. (1991).Organization Theory and Design.Third Edition: West Publishing Company.99.
- [37] Fredrickson James W.(1996).The Strategic Decision Process and Organizational Structure. Academy of Management Review. 11(2).290.
- [38] Gotzamani K D. Tsiotras G D. (2002).The True Motives Behind ISO9000 Certification : Their Effrct on the Overall Certification Benefits and Long Term Contribution Towards TQM. International Journal of Quality & Reliability Management. 19(2), 157.
- [39] Gresov.c and Drazin.r , (2007) ,”Equifinality: Functional Equivalence in Organization design” , Academy of Management Review , vol .22.pp 428.418.420.221.
- [40] Kashyap N. Sinha S.(2010). Selectio of Critical Stress Factors for E Nnhanced Productivity through Interpretive Struvtural Modeling (ISM) Approach, 23(6).
- [41] Kharazian. <http://kharazian.ir/knowledge/iso-9001>[Accessed 10 July 2014].
- [42] March , J. Simon H .(2009). Organization , Blackwell , Cambridge , MA ,PP.187.221.198.28.
- [43] Mintenzberg H. (1979). The structuring of organization . Englewood cliff. NJ. Prentice hall.
- [44] Robbins S P. (1998). Organization theory. New york. Prentice-hall.
- [45] Sadeghfar. [http://www.sadeghfar.ir/articels/quality\\_management\\_principles](http://www.sadeghfar.ir/articels/quality_management_principles)[Accessed 10 July 2015].